

A cabeça de **Steve Jobs**

A cabeça de **Steve Jobs**

Leander Kahney

Tradução
Maria Helena Lyra
Carlos Irineu da Costa



Título original
Inside Steve's Brain

Copyright da tradução © 2008, Agir Editora
Copyright © 2008, Leander Kahney
Publicado em concordância com o Portfolio, selo do Penguin Group (USA) Inc.

Capa e projeto gráfico
Tita Nigri

Preparação de originais e revisão técnica
Carlos Irineu da Costa

Revisão
Taís Monteiro

Produção editorial
Maíra Alves

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte. Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

K18c Kahney, Leander, 1965-
 A cabeça de Steve Jobs / Leander Kahney; [tradução Maria Helena
 Lyra]. – Rio de Janeiro: Agir, 2008.

Tradução de: Inside Steve's brain
Inclui índice
ISBN 978-85-220-0977-0

1. Jobs, Steven, 1955-. 2. Apple Computer, Inc. – Administração.
3. Computadores – Indústria – Estados Unidos. 4. Homens de negócios
– Estados Unidos – Biografia. I. Título.

08-3911

CDD: 923.3

CDU: 929:330



Todos os direitos reservados à
AGIR EDITORA LTDA. – Uma empresa Ediouro Publicações S.A.
Rua Nova Jerusalém, 345 – CEP 21042-235 – Bonsucesso – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 3882-8200 fax: (21) 3882-8212/8313

Para meus filhos, Nadine, Milo, Olin e Lyle;
minha esposa, Traci; minha mãe, Pauline;
e meus irmãos, Alex e Chris.
E para Hank, meu querido velho pai,
que foi um grande fã de Steve Jobs.

Sumário

	Introdução	9
Capítulo 1 Foco	Como dizer “não” salvou a Apple	19
Capítulo 2 Despotismo	O grupo de foco de um só homem da Apple	45
Capítulo 3 Perfeccionismo	Design de produtos e a busca da excelência	67
Capítulo 4 Elitismo	Contrate apenas atores nota 10, demita os idiotas	101
Capítulo 5 Paixão	Deixando uma marquinha no universo	139
Capítulo 6 Espírito inventivo	De onde vem a inovação?	161
Capítulo 7 Estudo de caso	Todas as coisas reunidas para criar o iPod	203
Capítulo 8 Controle total	A coisa toda	221
	Agradecimentos	248
	Notas	249
	Índice remissivo	257

"A Apple tem alguns ativos extraordinários, mas acredito que sem um pouco de atenção a companhia poderia... poderia... poderia — estou procurando a palavra certa — poderia, poderia... morrer."

— *Steve Jobs em seu retorno à Apple como CEO interino, na Time, 18 de agosto de 1997*

Introdução

Steve Jobs passa quase tanto tempo pensando nas embalagens de papelão de seus *gadgets* quanto nos próprios produtos. Não é uma questão de gosto ou de elegância — embora isso também faça parte. Para Jobs, o ato de tirar um produto de sua caixa é uma parte importante da experiência do usuário e, como tudo o mais que ele faz, é pensado com muito cuidado.

Jobs vê a embalagem como uma ajuda para apresentar uma tecnologia nova e desconhecida aos consumidores. Por exemplo, o Mac original, lançado em 1984. Naquela época, ninguém jamais havia visto algo semelhante. Era controlado por aquela coisa estranha que apontava — um mouse — e não por um teclado, como os PCs antes dele. Para familiarizar os novos usuários com o mouse, Jobs fez questão de que ele fosse embalado separadamente, em um compartimento próprio. O fato de forçar o usuário a desempacotar o mouse — a pegá-lo e conectá-lo — iria torná-lo um pouco menos estranho quando tivesse que usá-lo pela primeira vez. Até hoje, Jobs vem planejando cuidadosamente esta “rotina de desempacotamento” para cada um dos produtos da Apple. A embalagem do iMac foi projetada para tornar óbvio como conectar a máquina à internet, e recebeu uma inserção de poliestireno especialmente desenhada para servir também como apoio para o fino manual de instruções.

Assim como a embalagem, Jobs controla cada um dos demais aspectos da experiência do consumidor — dos anúncios na TV, que aumentam o apelo dos produtos da Apple, às lojas de varejo com aparência de museus onde os clientes compram suas máquinas; do software fácil de usar do iPhone às lojas virtuais de música iTunes que o enchem de canções e de vídeos.

Jobs é um fanático por controle fora do comum. É também um perfeccionista, um elitista e um capataz para os seus empregados. Segundo a maioria dos relatos, ele fica quase no limite do que consideramos um “louco” de fato. É retratado como um caso perdido que demite pessoas dentro de elevadores, manipula os parceiros e recebe crédito por realizações alheias.¹ Biografias recentes

pintam um retrato pouco lisonjeiro de um sociopata motivado pelos desejos mais baixos — controlar, insultar, dominar. Em sua maior parte, os livros sobre Jobs são leituras deprimentes. Possuem um tom desdenhoso e são pouco mais que catálogos de acessos de ira e insultos. Não é de admirar que ele os chame de “detonação”. Onde está o gênio?

É claro que ele está fazendo alguma coisa direito. Jobs tirou a Apple de uma falência iminente e, em dez anos, tornou a companhia maior e mais saudável do que já tinha sido. Triplicou as vendas anuais, duplicou a participação de mercado do Mac e elevou as ações da Apple em 1.300%. A Apple tem lucrado mais e vende mais computadores do que nunca, graças a uma série de produtos de sucesso — e, especificamente, a um sucesso gigantesco.

Lançado em outubro de 2001, o iPod transformou a Apple. E assim como a Apple foi transformada de uma concorrente secundária em uma potência global, o iPod foi transformado de um luxo caro para *geeks* em uma diversificada e importante categoria de produtos. Jobs rapidamente transformou o iPod de um dispendioso player de música exclusivo para Macs, rejeitado por muitos, em uma indústria global de muitos bilhões de dólares que sustenta centenas de companhias fabricantes de acessórios e parceiros de negócios.

Rápida e implacavelmente, Jobs atualizou o iPod com modelos cada vez mais novos e melhores, acrescentando uma loja on-line, compatibilidade com o Windows e depois vídeo. Resultado: mais de 100 milhões de unidades vendidas até abril de 2007, correspondendo a pouco menos da metade das crescentes receitas da Apple. O iPhone, um iPod que faz ligações telefônicas e navega na internet, parece destinado a tornar-se outro sucesso estrondoso. Lançado em junho de 2006, o iPhone já está transformando radicalmente o monstruoso negócio dos telefones celulares, que os especialistas já dividiram em duas eras: pré-iPhone e pós-iPhone.

Vamos observar alguns números. No momento em que escrevo este texto (novembro de 2007), a Apple já vendeu a espantosa quantia de 100 milhões de iPods e provavelmente terá vendido mais de 200 milhões de unidades até o final de 2008, chegando aos 300 milhões no término de 2009. Alguns analistas

acham que é possível que sejam vendidos 500 milhões de iPods antes que o mercado esteja saturado. Isto transformaria o iPod num candidato ao recorde como eletrônico de consumo de massas de todos os tempos. O atual recordista, o Walkman da Sony, vendeu 350 milhões de unidades durante seu reinado de 15 anos, entre os anos 1980 e o início dos 1990.

A Apple tem um monopólio semelhante ao da Microsoft no mercado dos MP3 players. Nos Estados Unidos, o iPod tem uma fatia de aproximadamente 90% do mercado: nove em cada dez players de música vendidos são um iPod.² Três quartos de todos os modelos de carros lançados em 2007 têm conectividade para o iPod. Não estamos falando de conectividade para players de MP3, mas especificamente para o iPod. A Apple já distribuiu 600 milhões de cópias do iTunes, seu software de gerenciamento de músicas, e a loja on-line iTunes já vendeu três bilhões de músicas. “Estamos bastante surpresos com isto”, disse Jobs em um evento para a imprensa em agosto de 2007, quando citou estes números. A loja de música iTunes vende cinco milhões de músicas por dia — 80% de toda a música digital vendida on-line. É a terceira maior varejista de música nos Estados Unidos, atrás apenas do Wal-Mart e da Best Buy. No momento em que você estiver lendo isto, estes números provavelmente já terão dobrado. O iPod tornou-se um fenômeno arrasador e impossível de ser detido, com o qual nem mesmo a Microsoft pode competir.

E não podemos nos esquecer da Pixar. Em 1995, o pequeno estúdio particular de cinema de Jobs fez o primeiro filme totalmente animado por computador, *Toy Story*. Foi o primeiro de uma série de mega-sucessos que foram lançados, um a cada ano, todos os anos, regular e constantemente como um relógio. A Disney comprou a Pixar em 2006 pela impressionante quantia de 7,4 bilhões de dólares. Esta compra fez de Jobs o maior acionista individual da Disney e o nerd mais importante de Hollywood. “Ele é o Henry J. Kaiser ou o Walt Disney desta era”,³ disse Kevin Starr, historiador da cultura e bibliotecário do estado da Califórnia.

A carreira de Jobs é realmente notável. Vem tendo um imenso impacto nos computadores, na cultura e, naturalmente, na Apple. Ele tornou-se bilionário

por conta própria, sendo hoje um dos homens mais ricos do mundo. “Dentro desta classe de computadores que chamamos de ‘pessoais’, ele talvez tenha sido — e continue a ser — o mais influente inovador”, diz Gordon Bell, o lendário cientista da computação e proeminente historiador da computação.⁴

Mas Jobs deveria ter desaparecido há alguns anos — em 1985, para ser preciso —, quando foi forçado a sair da Apple após uma luta mal-sucedida pelo controle da companhia.

Nascido em São Francisco em fevereiro de 1955, filho de pais universitários e não-casados, Steve foi oferecido à adoção com uma semana de vida. Foi adotado por Paul e Clara Jobs, um casal de operários que pouco depois se mudou para Mountain View, na Califórnia, uma cidade rural cheia de pomares que não continuou rural por muito tempo — o Vale do Silício cresceu à sua volta.

Na escola, Steven Paul Jobs, que recebeu o mesmo nome de seu pai adotivo, um mecânico, esteve a ponto de se tornar um delinqüente. Ele diz que seu professor do quarto ano salvou seu percurso como estudante, subornando-o com dinheiro e doces. “Certamente eu teria acabado na cadeia”, disse Jobs. Um vizinho da mesma rua apresentou-o às maravilhas da eletrônica, dando-lhe Heathkits (kits eletrônicos vendidos como hobby) que lhe fizeram compreender o funcionamento interno dos produtos. Até aparelhos mais complexos, como TVs, deixaram de ser enigmáticos. “Aquelas coisas não eram mais misteriosas”, disse ele. “Ficou muito mais óbvio que eram os resultados da criação humana, e não algum tipo de magia.”⁵

Os pais biológicos de Jobs fizeram com que freqüentar uma universidade fosse uma condição para sua adoção, mas ele abandonou o Reed College, no Oregon, depois do primeiro semestre, embora continuasse a assistir, extra-oficialmente, a aulas das matérias que lhe interessavam, como caligrafia. Sem um tostão, reciclava garrafas de Coca-Cola, dormia no chão em casas de amigos e comia de graça no templo Hare Krishna local. Fez experiências com uma dieta apenas de maçãs, pensando que isso lhe permitiria dispensar o banho. Não funcionou.

Jobs retornou à Califórnia e por um curto período trabalhou na Atari, uma das primeiras companhias de videogames, a fim de economizar dinheiro para

uma viagem à Índia. Em pouco tempo desistiu e partiu, junto com um amigo de infância, em busca da iluminação.

Quando voltou, começou a andar com outro amigo, Steve Wozniak, um gênio da eletrônica que construía seu próprio computador para se divertir, mas não tinha grande interesse em vendê-lo. Jobs tinha idéias diferentes. Juntos, fundaram a Apple Computer Inc. no quarto de Jobs e logo estavam montando computadores manualmente na garagem dos pais dele com a ajuda de alguns amigos adolescentes. Para financiar seus negócios, Jobs vendeu sua Kombi. Wozniak vendeu sua calculadora. Jobs tinha 21 anos; Wozniak, 26.

Na esteira do início da revolução dos PCs, a Apple deslanchou como um foguete. Lançou ações no mercado em 1980 com a maior oferta pública desde a Ford Motor Company, em 1956, tornando multimilionários instantâneos os funcionários que tinham opções de ações. Em 1983, a Apple entrou na lista da *Fortune 500* na posição 411, a mais rápida ascensão de qualquer empresa na história dos negócios. “Eu valia pouco mais que um milhão de dólares quando tinha 23 anos e mais de 100 milhões de dólares quando tinha 25, e nada disso era muito importante, porque nunca fiz as coisas pelo dinheiro”, disse Jobs.

Wozniak era o gênio do hardware, o engenheiro que pensava em termos de chips, mas Jobs compreendia o pacote como um todo. Graças às idéias de Jobs sobre design e publicidade, o Apple II tornou-se o primeiro computador de sucesso do mercado de massa para o consumidor comum — e transformou a Apple na Microsoft do início dos anos 1980. Entediado, Jobs passou para o Mac, a primeira implementação comercial da revolucionária interface gráfica para usuários (GUI, de *graphical user interface*) desenvolvida em laboratórios de pesquisa de computadores. Jobs não inventou a interface gráfica que é hoje usada em quase todos os computadores, inclusive em milhões de máquinas rodando o Windows de Bill Gates, mas foi ele quem a levou para as massas. Este tem sido o objetivo declarado de Jobs desde o início: criar tecnologia fácil de usar para o público mais amplo possível.

Em 1985, Jobs foi efetivamente chutado da Apple por ser improdutivo e incontrolável. Após perder uma luta de poder com o então CEO John Sculley, Jobs

saiu antes que fosse demitido. Com sonhos de vingança, fundou a NeXT com o propósito de vender computadores avançados para universidades e tirar a Apple do mercado. Também comprou, por 10 milhões de dólares, uma companhia de computação gráfica em sérias dificuldades. Até então propriedade do diretor de *Guerra nas estrelas*, George Lucas, a empresa foi vendida porque seu dono precisava do dinheiro para se divorciar. Renomeada Pixar, Jobs ergueu a vacilante empresa ao longo de uma década com 60 milhões de dólares de seu próprio bolso, para vê-la, finalmente, produzir uma série de grandes sucessos comerciais e transformar-se no principal estúdio de animação de Hollywood.

A NeXT, por outro lado, jamais decolou. Em oito anos, vendeu apenas 50 mil computadores e teve que sair do ramo de hardware, concentrando-se na venda de software para clientes em nichos de mercado, como a CIA. Foi aí que Jobs poderia ter desaparecido da vida pública. Com a queda da NeXT, ele poderia ter escrito suas memórias ou se transformado em um capitalista de risco, como tantos antes dele. Olhando em retrospecto, contudo, a NeXT foi um espantoso sucesso. Seu software serviu de impulso para o retorno de Jobs à Apple e tornou-se o alicerce de várias tecnologias cruciais desta companhia, especialmente o altamente conceituado e influente sistema operacional Mac OS X.

O retorno de Jobs à Apple em 1996 — a primeira vez que ele pôs os pés no campus de Cupertino em 11 anos — acabou sendo a maior reviravolta na história dos negócios. “A Apple está envolvida no que provavelmente é o mais notável segundo ato já visto no setor de tecnologia”, disse Eric Schmidt, presidente da Google, à revista *Time*. “Seu ressurgimento é simplesmente fenomenal e muito impressionante.”⁶

Jobs fez uma jogada inteligente após outra. O iPod é um estrondo e o iPhone parece ser outro. Até o Mac, que já fora tachado de brinquedo caro para um mercado de nicho, está realizando um retorno triunfal. O Mac, como a própria Apple, é agora parte do mercado principal. Em dez anos, Jobs talvez não tenha dado um só passo em falso, com exceção de um, bem grande: não deu atenção ao Napster e à revolução da música digital em 2000. Quando os consumidores queriam gravadores de CD, a Apple estava fazendo iMacs com drives de DVD e

anunciando-os como máquinas de editar vídeo. “Eu me senti um imbecil”, disse ele à revista *Fortune*.⁷

É claro que nem tudo isso foi resultado apenas de um planejamento inteligente. Jobs também teve sorte. No início de uma manhã em 2004, um exame revelou um tumor canceroso em seu pâncreas. Era uma sentença: câncer no pâncreas significa morte certa e rápida. “Meu médico me aconselhou a ir para casa e pôr minhas coisas em ordem, que é o código dos médicos quando querem dizer ‘prepare-se para morrer’”, disse Jobs. “Significa ‘tente dizer a seus filhos, em poucos meses, tudo que você achou que poderia dizer nos próximos dez anos’. Significa assegurar-se de que tudo esteja preparado para ser o mais fácil possível para a sua família. Significa fazer as suas despedidas.” Na noite daquele mesmo dia, entretanto, uma biópsia revelou que o tumor era uma forma extremamente rara de câncer que é tratável com cirurgia. Jobs realizou a operação.⁸

Agora, aos 50 e poucos anos, Jobs vive calmamente, com privacidade, com sua esposa e quatro filhos em uma casa grande e sem ostentação em Palo Alto. Budista e *pescadariano* (um vegetariano que come peixe), ele muitas vezes vai a pé e descalço até a loja mais próxima de produtos integrais para comprar frutas ou tomar um iogurte. Trabalha muito, tirando férias no Havaí de vez em quando. Ganha 1 dólar como salário na Apple, mas está ficando rico (cada vez mais) com as opções de ações — as mesmas opções que quase lhe renderam problemas com a SEC* — e voa em um jato particular Gulfstream V que a diretoria da Apple lhe concedeu.

Jobs está, hoje, em seu auge. A Apple funciona a toda, mas seu modelo empresarial está trinta anos atrasado. A companhia é uma anomalia em uma indústria que há muito tempo padronizou-se em torno da Microsoft. A Apple deveria ter ido para a grande feira de trocas no céu, como a Osborne, a Amiga e uma centena de outras antigas empresas de computadores que ficaram presas a uma tecnologia proprietária. Mas, pela primeira vez em algumas décadas, a Apple está em posição de tornar-se uma grande e poderosa presença comercial

* Equivalente à Comissão de Valores Mobiliários brasileira. (N. da T.)

— abrindo novos mercados que são potencialmente muito maiores do que a indústria de computadores de que foi pioneira nos anos 1970. Há uma nova fronteira na tecnologia: a comunicação e o entretenimento digitais.

O local de trabalho foi há muito revolucionado pelos computadores, e este é o domínio da Microsoft. Não há como a Apple arrancar-lhe o controle. Mas o mercado de usuários domésticos é outra questão. O entretenimento e a comunicação estão se tornando digitais. As pessoas estão se comunicando por telefones celulares, mensagens instantâneas e e-mails, enquanto a música e o cinema são cada vez mais distribuídos pela rede. Jobs está em uma boa posição para ser o grande vencedor. Todos os traços, todos os instintos que o tornaram inadequado ao mundo empresarial são perfeitos para o mundo da eletrônica de consumo. Sua obsessão com o desenho industrial, seu domínio da publicidade e sua insistência em arquitetar com perfeição as experiências do usuário são cruciais para vender alta tecnologia às massas.

A Apple tornou-se o veículo perfeito para realizar os antigos sonhos de Jobs: desenvolver tecnologia fácil de usar para os indivíduos. Ele fez — e refez — a Apple à sua própria imagem. “A Apple é Steve Jobs com dez mil vidas”, disse-me Guy Kawasaki, *ex-chief evangelist* (o responsável por difundir e criar um culto em torno da tecnologia e dos produtos) da Apple.⁹ Poucas corporações espelham tão perfeitamente a imagem de seus fundadores. “A Apple sempre refletiu o melhor e o pior da personalidade de Steve”, disse Gil Amelio, o CEO que Jobs substituiu. “[Os ex-CEOs] John Sculley, Michael Spindler e eu fizemos as coisas andarem, mas não alteramos significativamente a identidade da companhia. Embora muitas coisas me deixem irritado na minha relação com Steve Jobs, reconheço que grande parte da Apple que eu amei está em sintonia com a personalidade dele.”¹⁰

Jobs dirige a Apple com uma mistura peculiar de arte intransigente e soberbo talento para negócios. Ele é mais um artista do que um homem de negócios, mas tem a brilhante capacidade de capitalizar sobre suas criações. É, de certa forma, como Edwin Land, o cientista e industrial que inventou a câmera instantânea Polaroid. Land é um dos heróis de Jobs. Land tomava decisões

de negócios baseado no que era certo como cientista e como partidário dos direitos civis e das mulheres, e não como um rígido homem de negócios. Jobs também tem em si um pouquinho de Henry Ford, um outro herói. Ford democratizou a tecnologia com suas técnicas de produção que levaram os automóveis às massas. Há um toque de um Médico moderno, um patrono das artes cujo patrocínio de Jonathan Ive abriu caminho para um Renascimento no desenho industrial.

Jobs pegou seus interesses e os traços de sua personalidade — obsessão, narcisismo, perfeccionismo — e transformou-os nas marcas registradas de sua carreira.

É um elitista que considera quase todas as outras pessoas idiotas. Mas faz *gadgets* tão fáceis de usar que mesmo um idiota consegue dominá-los.

É um obsessivo temperamental com uma índole horrorosa que construiu uma série de parcerias produtivas com gênios criativos: Steve Wozniak, Jonathan Ive e o diretor da Pixar, John Lasseter.

É um elitista cultural que faz filmes de animação para crianças; um esteta e antimaterialista que gera produtos para o mercado de massa em fábricas na Ásia. Promove-os com uma inigualável mestria do mais grosseiro dos meios: a propaganda.

É um autocrata que refez uma grande corporação disfuncional, transformando-a em um navio enxuto e disciplinado cujo desempenho obedece a seus exigentes cronogramas de produção.

Jobs usou seus dons e talentos naturais para recriar a Apple. Fundiu alta tecnologia com design, marcas e moda. A Apple está mais longe de um fabricante de computadores meio nerd e mais próxima de uma multinacional impulsionada pelo valor de sua marca, como a Nike ou a Sony: uma mistura única de tecnologia, design e marketing.

Seu desejo de construir a experiência completa do consumidor assegura que a Apple mantenha controle completo sobre o hardware, o software, os serviços on-line e tudo o mais. Mas gera produtos que funcionam perfeitamente bem juntos e raramente apresentam defeitos (até a Microsoft, o epítome da aborda-

gem oposta — o modelo de licenciamento aberto — está adotando o mesmo *modus operandi* quando vende aos consumidores consoles de jogos Xbox e players de música Zune).

O charme e o carisma de Jobs produzem as melhores apresentações de produtos na indústria, uma mistura exclusiva de teatro e infomercial. Sua personalidade magnética também tem permitido que negocie contratos fantásticos com a Disney, as gravadoras e a AT&T — todos pesos pesados na hora de fazer negócios. A Disney deu-lhe total liberdade de criação e uma imensa fatia dos lucros na Pixar. As gravadoras ajudaram a transformar a loja de música iTunes de uma experiência em uma ameaça. E a AT&T fechou um contrato de exclusividade para o iPhone antes de sequer pôr os olhos num protótipo.

Onde alguns vêem mania de controle, outros vêem um desejo de construir uma perfeita experiência do consumidor do início ao fim. Em vez de perfeccionismo, uma busca pela excelência. E em vez de insultos aos gritos, a paixão por deixar uma marca no universo.

Aqui está alguém que transformou os traços de sua personalidade em uma filosofia de negócios.

Aqui está como ele faz isto.

Capítulo 1

Foco

Two thin, light gray wavy lines that start on the left side of the page and curve upwards and to the right, extending across the top of the page.

Como dizer “não” salvou a Apple

"Estou procurando um lugar que precise de muitas reformas e consertos, mas que tenha fundações sólidas. Estou disposto a demolir paredes, construir pontes e acender fogueiras. Tenho uma grande experiência, um monte de energia, um pouco dessa coisa de 'visão' e não tenho medo de começar do zero."

— Currículo de Steve Jobs no site .Mac da Apple

Numa ensolarada manhã de julho de 1997, Steve Jobs voltou à empresa que havia co-fundado vinte anos antes em seu próprio quarto.

A Apple estava em uma espiral mortífera. A companhia estava a seis meses da falência. Em poucos anos, a Apple havia deixado de ser uma das maiores empresas de computadores do mundo para se tornar um fracasso. Estava perdendo dinheiro e também sua participação no mercado. Ninguém comprava seus computadores, as ações haviam perdido quase todo o seu valor e a imprensa prenunciava sua morte iminente.

Os executivos de primeiro escalão foram convocados para uma reunião de manhã cedo na sede da empresa. O então CEO, Gilbert Amelio, que estava no comando havia um ano e meio, entrou abatido na sala. Havia conseguido equilibrar a companhia, mas não conseguira trazer de volta sua alma criativa. “Está na hora de ir embora”, disse, e retirou-se em silêncio. Antes que alguém esboçasse qualquer reação, Steve Jobs entrou na sala, parecendo um mendigo. Estava de bermuda e tênis e não fazia a barba há dias. Jogou-se em uma cadeira e começou a girar lentamente. “Me digam o que há de errado neste lugar”, disse ele. Antes que qualquer um pudesse responder, explodiu: “São os produtos. Os produtos são uma BOSTA! Já não tem mais sexo neles.”¹

A queda da Apple

A queda da Apple foi rápida e dramática. Em 1994, a empresa detinha quase 10% do multibilionário mercado mundial de computadores pessoais. Era a segunda fabricante em todo o mundo, depois da gigante IBM.² Em 1995, a Apple produziu o maior número de computadores que já vendera — 4,7 milhões de Macs no mundo inteiro —, porém queria ainda mais. Queria ser como a Microsoft. Licenciou o sistema operacional do Macintosh para vários outros fabricantes, entre os quais a Power Computing, a

Motorola, a Umax e outros. O raciocínio dos executivos da Apple era de que estas máquinas “clonadas” fariam crescer a participação dos Macs no mercado. Só que isto não funcionou. O mercado de Macs permaneceu relativamente inalterado e os fabricantes de clones tiraram vendas da Apple.

Nos primeiros três meses de 1996, a Apple relatou um prejuízo de 69 milhões de dólares e demitiu 1.300 funcionários. Em fevereiro, a diretoria demitiu o CEO Michael Spindler e indicou em seu lugar Gil Amelio, um veterano da indústria de chips com a reputação de ser um mágico das viradas. Mas nos 18 meses que Amelio ocupou o cargo, mostrou-se ineficiente e impopular. A Apple perdeu 1,6 bilhão de dólares, sua participação no mercado despencou de 10% para 3% e as ações caíram drasticamente. Apesar de ter demitido milhares de funcionários, Amelio estava ganhando cerca de 7 milhões de dólares entre seu salário e benefícios adicionais, além de ser o detentor de 26 milhões de dólares em ações, segundo o *New York Times*. Redecorou luxuosamente os escritórios dos executivos da Apple e, como logo veio à tona, negociou um “para-quedas de ouro” de quase 7 milhões de dólares. O *New York Times* chamou a Apple de Amelio de “cleptocracia”.³

Mas Amelio acertou em vários pontos. Cancelou uma série de projetos e produtos que estavam gerando prejuízos e enxugou a empresa para fazer frente às perdas. Mais importante de tudo: comprou a NeXT, empresa que pertencia a Jobs, esperando que seu moderno e robusto sistema operacional pudesse substituir o do Macintosh, que estava ficando velho e decrépito.

A aquisição da NeXT ocorreu por acaso. Amelio estava interessado em comprar o BeOS, um novo e promissor sistema operacional desenvolvido por um ex-executivo da Apple, Jean Louis Gassée. Mas enquanto estavam negociando, Garret L. Rice, um vendedor da NeXT, telefonou casualmente para a Apple e sugeriu que eles dessem uma olhada. Os engenheiros da Apple não haviam sequer considerado a NeXT.

Com sua curiosidade despertada, Amelio pediu a Jobs que apresentasse o sistema operacional NeXT.

Em dezembro de 1996, Jobs fez uma demonstração impressionante do NeXT para Amelio. Diferentemente do BeOS, o NeXT estava pronto. Jobs tinha clientes, desenvolvedores e parceiros de hardware. O NeXT tinha, também, uma série completa de ferramentas de programação avançadas e muito bem conceituadas, o que tornava fácil para outras empresas desenvolverem software para aquele computador e sistema operacional. “O pessoal dele havia passado muito tempo pensando em questões cruciais como redes locais e o mundo da internet — estavam bem à frente de todos os concorrentes da época. Era melhor do que qualquer coisa que a Apple já criara, melhor que o Windows NT e possivelmente melhor do que o sistema da Sun”, escreveu Amelio.⁴

Durante as negociações, Jobs comportou-se muito tranquilamente. Não foi exagerado. Foi uma “abordagem confortadoramente sincera, especialmente se tratando de Steve Jobs”, disse Amelio.⁵ “Foi um alívio para mim que ele não tenha vindo como um trem-bala. Houve pausas ao longo da apresentação para pensar, fazer perguntas e discutir.”

Os dois finalizaram o negócio tomando uma xícara de chá na cozinha de Jobs em sua casa em Palo Alto. A primeira questão foi o preço, calculado com base no valor das ações. A segunda questão referia-se às opções de compra de ações em mãos dos funcionários da NeXT. Amelio ficou impressionado com o fato de que Jobs estivesse realmente preocupado com o seu pessoal. As opções de compra de ações têm sido tradicionalmente uma das formas mais importantes de compensação no Vale do Silício e Jobs já as usara muitas vezes para recrutar e reter funcionários importantes, um ponto que será abordado mais adiante, no capítulo 5. Porém, em novembro de 2006, a SEC procedeu a uma fiscalização em mais de 130 empresas, entre as quais a Apple, que envolveu Jobs em acusações de pré-datar indevidamente as opções para inflar seu valor.

Jobs negou ter conscientemente violado a lei e a investigação da SEC ainda está em curso.

Jobs sugeriu que fossem caminhar um pouco, o que surpreendeu Amelio mas é uma tática-padrão de Jobs.

“Fui fisgado pela energia e pelo entusiasmo de Steve”, disse Amelio. “Lembro bem como ele fica animado quando fica de pé, como todas as suas capacidades mentais se materializam quando ele está andando, como ele fica mais expressivo. Voltamos à casa com o negócio fechado.”⁶

Duas semanas depois, em 20 de dezembro de 1996, Amelio anunciou que a Apple estava comprando a NeXT por 427 milhões de dólares. Jobs voltou à Apple como “conselheiro especial” de Amelio, para ajudar na transição. Foi a primeira vez que Jobs esteve no campus da Apple em quase 11 anos. Jobs deixara a Apple em 1985, após sua derrota em uma luta pelo poder com o então CEO John Sculley. Jobs saíra antes que fosse demitido e havia construído a NeXT como rival direto da Apple, esperando tirá-la do mercado. Agora achava que poderia ser tarde demais para salvar a Apple.

Entra o iCEO

A princípio Jobs relutou em assumir um cargo formal na Apple. Já era CEO de outra empresa — a Pixar, que começava a decolar com o enorme sucesso de seu primeiro filme, *Toy Story*. Com seu sucesso em Hollywood, ele relutava em voltar para o setor de tecnologia com a Apple. Jobs estava ficando cansado de fabricar produtos que ficavam obsoletos muito rapidamente. Queria fazer coisas que durassem mais. Um bom filme, por exemplo. Uma história bem contada dura décadas. Em 1997, Jobs disse à *Time*:

“Acho que daqui a vinte anos você não vai conseguir ligar qualquer um dos computadores atuais. [Mas] *Branca de Neve* já vendeu 28 milhões

de cópias e é uma produção com 60 anos de idade. As pessoas já não lêem mais Heródoto ou Homero para seus filhos, mas todo mundo vê filmes, são nossos mitos atuais. A Disney coloca esses mitos dentro da nossa cultura e espero que a Pixar faça o mesmo.”⁷

Mais importante, talvez, é que Jobs tinha dúvidas quanto à capacidade da Apple de retomar seu lugar. Estava tão cético, na verdade, que em junho de 1997 já vendera, a preço de banana, o milhão e meio de ações que recebera pela aquisição da NeXT — todas, exceto uma única ação simbólica. Não achava que o valor futuro da Apple fosse além de uma única ação.

Porém, no início de julho de 1997, a diretoria da Apple pediu a Amelio que renunciasse, após uma série de terríveis resultados financeiros trimestrais, entre eles o que resultou na perda de 750 milhões de dólares, o maior prejuízo já sofrido por uma empresa do Vale do Silício.⁸

Em geral as pessoas acham que Jobs chutou Amelio depois de apunhalá-lo pelas costas em um golpe cuidadosamente arquitetado dentro da diretoria. Não há evidência alguma, porém, de que Jobs tenha planejado assumir a companhia. Na realidade, o contrário é que parece ser verdadeiro. Várias pessoas entrevistadas para este livro disseram que Jobs a princípio não tinha qualquer interesse em voltar para a Apple — estava ocupado demais com a Pixar e tinha pouca confiança em que a Apple pudesse ser resgatada.

A própria autobiografia de Amelio deixa claro que Jobs não tinha interesse em tomar o controle da Apple, se o leitor ignorar algumas afirmações de Amelio em contrário. “Ele jamais quis que nosso acordo o obrigasse a dar à Apple algo mais do que uma parte da sua atenção”,⁹ escreveu Amelio. Anteriormente, em seu livro, ele havia observado que Jobs queria ser pago em dinheiro pela aquisição da NeXT e não queria ações da Apple. Mas Amelio insistiu em pagar uma grande parcela em ações porque não queria que Jobs se afastasse da empresa. Queria que ele estivesse comprometido com a Apple, que tivesse “um pouco de si mesmo em jogo”, como diz.¹⁰

Amelio acusa Jobs várias vezes de ter arquitetado sua demissão de modo a assumir a companhia, mas não apresenta qualquer prova direta. É mais cômodo, para Amelio, pôr a culpa de sua demissão em manobras de Jobs do que aceitar a explicação mais direta de que a diretoria da Apple havia perdido a confiança nele.

Depois de demitir Amelio, a diretoria da Apple não tinha mais a quem recorrer. Jobs já vinha aconselhando a empresa em seu papel de consultor especial de Amelio (nada de especialmente maquiavélico nisso). A diretoria pediu a Jobs que assumisse. Ele concordou — temporariamente. Seis meses depois, Jobs adotou o título de CEO interino, ou iCEO, como diziam, brincando, dentro da Apple. Em agosto, a diretoria da Apple oficializou Jobs como CEO interino, embora continuasse a buscar um substituto permanente. Comentaristas perspicazes observaram que, em vez de a Apple adquirir Jobs quando comprou a NeXT, foi Jobs que adquiriu a Apple, mas preparou tudo de forma inteligente para que a companhia lhe pagasse por isso.

Quando Jobs assumiu, a Apple estava vendendo cerca de quarenta produtos diferentes — tudo, desde impressoras jato de tinta ao ultraportátil Newton. Poucos destes produtos eram líderes de mercado. A lista de computadores era particularmente confusa. Havia várias linhas importantes — Quadras, Power Macs, Performas e PowerBooks —, cada qual com uma dúzia de modelos diferentes. Mas era quase impossível distinguir um modelo do outro, a não ser pelos nomes confusos de cada produto — Performa 5200CD, Performa 5210CD, Performa 5215CD e Performa 5220CD.

“O que eu encontrei quando cheguei lá foi um zilhão e meio de produtos”, diria Jobs mais tarde. “Era espantoso. E comecei a perguntar às pessoas: por que recomendaria um 3400 e não um 4400? Quando é que alguém deveria fazer um upgrade para um 6500 e não um 7300? Três semanas depois, continuava sem conseguir entender. Se eu não conseguia entender aquilo... como é que nossos clientes poderiam entender?”¹¹

Um engenheiro que entrevistei, que trabalhou na Apple em meados dos anos 1990, lembra-se de ter visto um pôster com um fluxograma pre-

gado em uma parede no escritório central da Apple. O pôster intitulava-se COMO ESCOLHER SEU MAC e, teoricamente, servia para guiar os clientes pela selva de opções. Contudo, ele simplesmente ilustrava quão confusa era a estratégia de produtos da Apple. “Você sabe que algo está errado quando precisa de um pôster para escolher o seu Mac”, disse o engenheiro.

A estrutura organizacional da Apple estava numa desordem similar. A Apple havia crescido até tornar-se uma grande e inchada empresa da Fortune 500 com milhares de engenheiros e um número ainda maior de gerentes. “A Apple, antes de Jobs, era brilhante, enérgica, caótica e não funcional”, recordou Don Norman, que dirigia o Grupo de Tecnologia Avançada da Apple quando Jobs assumiu. Conhecido como ATG, este grupo constituía a legendaria divisão de P&D (pesquisa e desenvolvimento) da Apple e fora pioneiro em várias tecnologias importantes.

“Quando entrei para a Apple, em 1993, ela era maravilhosa”, disse-me ele em uma entrevista por telefone. “Você podia fazer coisas criativas, inovadoras. Só que era caótica. Não se pode fazer isto em uma organização. É preciso que haja algumas pessoas criativas e que o resto faça o serviço.”¹² Segundo Norman, os engenheiros da Apple eram recompensados por serem imaginativos e inventivos, e não pelo difícil trabalho de meter a mão na massa e fazer as coisas funcionarem. Passavam o dia inteiro inventando, mas raramente faziam o que lhes era ordenado. Como executivo, isto enlouquecia Norman. As ordens eram transmitidas, só que, inacreditavelmente, seis meses depois nada havia acontecido. “Era ridículo”, disse Norman.

John Warnock, da Adobe, um dos maiores parceiros de software da Apple, disse que isto mudou rapidamente quando Jobs voltou. “Ele tem uma força de vontade muito forte — você pode vestir a camisa ou então sair do caminho”, disse Warnock. “É assim que a Apple deve ser administrada — de forma direta e incisiva. Não pode ser descontraído. Quando Steve ataca um problema, ele o faz furiosamente. Acho que ele amoleceu um pouco durante os anos na NeXT, mas agora está a pleno vapor.”¹³

O levantamento de Steve

Dias depois de retornar à Apple como iCEO, Jobs começou a trabalhar. Tendo assumido o compromisso, tinha pressa em resolver os problemas da companhia. Embarcou imediatamente em um levantamento minucioso de cada um dos produtos que a Apple fabricava. Examinou a empresa peça por peça, descobrindo quais eram seus ativos. “Ele precisou fazer um levantamento de absolutamente tudo que estava acontecendo”, disse Jim Oliver, que foi assistente de Jobs durante vários meses depois que ele retornou à companhia. “Ele falou com todos os grupos de produto. Queria conhecer o escopo e o tamanho dos grupos de pesquisa. Dizia: ‘Tudo precisa ser justificado. Será que realmente precisamos de uma biblioteca da empresa?’”

Jobs instalou-se em uma grande sala de reuniões e convocou as equipes de produto uma por uma. Assim que todos tivessem chegado, ia direto ao trabalho. “Sem introduções, nada”, recordou Peter Hoddie. Hoddie é um programador excepcional que acabou se tornando o principal arquiteto do QuickTime, software multimídia da Apple. “Alguém começou a anotar. Steve disse: ‘Não precisa anotar. Se for importante, você vai lembrar.’”

Os engenheiros e programadores explicavam detalhadamente em que estavam trabalhando. Descreviam seus produtos em profundidade, explicando como funcionavam, como eram vendidos e o que planejavam fazer a seguir. Jobs ouvia com atenção e fazia muitas perguntas. Estava profundamente engajado. No final das apresentações, ele às vezes fazia perguntas hipotéticas: “Se o dinheiro não fosse uma questão, o que você faria?”¹⁴

O levantamento de Jobs levou várias semanas. Foi calmo e metódico. Não houve nenhuma das infames explosões características de Jobs. “Steve disse que a companhia tem que ter um foco e que cada grupo, individualmente, tem que fazer o mesmo”, disse Oliver. “Foi uma coisa bastante formal. Muito calma. Ele dizia: ‘A Apple está numa grave situação financeira e não temos meios para fazer nada extra.’ Foi gentil, porém firme.”

Jobs não fez os cortes de cima para baixo. Chamou cada grupo de produto para que decidissem o que seria cortado e o que seria mantido. Se o grupo quisesse manter vivo um projeto, teria que vender a idéia a Jobs, e isso não era nada fácil. Compreensivelmente, algumas das equipes argumentaram a favor de manter projetos que eram secundários, mas que talvez fossem estratégicos ou tivessem a melhor tecnologia no mercado. Mas Jobs freqüentemente respondia que, se não estivesse dando lucro, teria que ser cortado. Oliver se lembra que a maioria dos times se dispunha a sacrificar um bode expiatório e Jobs respondia: “Não é o bastante.”

Oliver se lembra de ouvir Jobs dizer: “Se a Apple quiser sobreviver, temos que cortar mais.” “Não houve concursos de gritos. Ninguém chamou ninguém de idiota. Era simplesmente ‘Temos que ter um foco e fazer as coisas que fazemos bem.’” Várias vezes Oliver viu Jobs desenhar em um quadro branco um mapa simplificado das receitas anuais da Apple. O mapa mostrava o declínio abrupto, de 12 bilhões de dólares por ano a 10 bilhões, e depois a 7 bilhões. Jobs explicava que a Apple não podia ser uma empresa lucrativa de 12 bilhões de dólares, ou uma empresa lucrativa de 10 bilhões de dólares, mas poderia ser uma empresa lucrativa de 6 bilhões de dólares.¹⁵

Os ativos da Apple

Ao longo das semanas seguintes, Jobs fez várias mudanças importantes.

Gerência sênior. Ele substituiu a maior parte da diretoria da Apple por aliados da indústria de tecnologia, entre os quais o magnata da Oracle Larry Ellison, que é também um amigo. Vários dos assessores de Jobs da NeXT já haviam recebido posições no alto escalão da Apple: David Manovich tornou-se responsável por vendas; Jon Rubinstein, hardware; Avadis “Avie” Tevanian, software. Jobs começou a substituir o resto do corpo

executivo, com uma exceção. Manteve Fred Anderson, o diretor financeiro, que fora recentemente contratado por Amelio e não foi considerado da velha guarda.

Microsoft. Jobs resolveu um antigo e danoso processo sobre patentes com a Microsoft. Em troca de retirar a acusação de que a Microsoft plagiara o Mac no Windows, Jobs persuadiu Gates a continuar desenvolvendo a importantíssima suíte do Office para o Mac. Sem o Office, o Mac estava com os dias contados. Jobs também conseguiu que Gates apoiasse publicamente a empresa com um investimento de 150 milhões de dólares. O investimento foi em grande parte simbólico, mas Wall Street adorou: as ações da Apple subiram 30%. Em troca, Gates conseguiu que Jobs fizesse do Internet Explorer da Microsoft o navegador-padrão do Mac, uma importante concessão num momento em que a Microsoft disputava com a Netscape o controle da web.

Jobs iniciou conversas com Gates pessoalmente, e este então enviou o diretor financeiro da Microsoft, Gregory Maffei, para negociar um acordo. Maffei foi à casa de Jobs e este sugeriu que os dois dessem um passeio pela arborizada Palo Alto. Jobs estava descalço. “Foi uma mudança bastante radical nas relações entre as duas empresas”, disse Maffei. “[Jobs] estava expansivo e simpático. Ele disse: ‘Estas são coisas a que damos valor e que importam.’ Isso nos permitiu reduzir a lista. Já havíamos passado muito tempo com Amelio e eles tinham muitas idéias que eram impraticáveis. Jobs era muito mais hábil. Não pediu 23 mil condições. Olhou para o quadro geral, entendeu do que precisava. E concluímos que tinha a credibilidade para convencer o pessoal da Apple e fechar o acordo.”¹⁶

A marca. Jobs se deu conta de que, embora os produtos fossem ruins, a marca da Apple ainda era ótima. Considerou-a um dos ativos centrais da empresa, talvez o ativo central, só que precisava ser revitalizada. “Quais

são as grandes marcas? Levi's, Coca-Cola, Disney, Nike”, Jobs disse à *Time* em 1998.¹⁷ “A maioria das pessoas colocaria a Apple nessa mesma categoria. Você pode gastar bilhões de dólares para construir uma marca que não seja tão boa quanto a Apple. No entanto, a empresa não estava fazendo nada com aquele fabuloso ativo. O que é a Apple, afinal? A Apple é feita por pessoas que pensam de uma forma diferente e original, que querem usar os computadores para ajudá-las a mudar o mundo, para ajudá-las a criar coisas que façam diferença, e não apenas para executar um trabalho.”

Jobs fez um “concurso de criatividade” entre três grandes agências de publicidade pela conta da Apple. Disse a elas que preparassem uma grande e arrojada campanha de revitalização da marca. A vencedora foi a TBWA/Chiat/Day, que havia criado o lendário anúncio da Apple para o primeiro Mac, veiculado durante o Super Bowl de 1984. Como resultado, a TBWA criou a campanha “Pense Diferente” em estreita colaboração com Jobs. (Maiores detalhes sobre “Pense Diferente” no capítulo 4.)

Os clientes. Jobs entendeu que o outro ativo importante da Apple eram seus clientes — naquela época, cerca de 25 milhões de usuários de Mac. Estes eram clientes fiéis, alguns dos mais fiéis de qualquer empresa em qualquer lugar. Se continuavam comprando as máquinas da Apple, eram o grande alicerce para um retorno da empresa.

Os clones. Jobs matou o negócio dos clones. Era uma jogada altamente controversa, mesmo dentro da companhia, mas que permitiu que a Apple captasse novamente todo o mercado do Mac, eliminando a concorrência. Os clientes já não podiam comprar um Mac mais barato da Power Computing, da Motorola ou da Umax. A única concorrência era o Windows, e a Apple tinha outra proposta. O fato de matar os clones foi impopular junto aos usuários de Mac que estavam acostumando-se a

comprar Macs baratos dos fabricantes de clones, mas a decisão foi a jogada estratégica certa para a Apple.

Os fornecedores. Jobs também negociou novos contratos com os fornecedores da Apple. Naquela época, tanto a IBM quanto a Motorola vinham fornecendo chips para a Apple. Jobs decidiu colocá-las uma contra a outra. Disse-lhes que a Apple só iria continuar com uma delas e que esperava concessões importantes daquela que ele escolhesse. Não deixou de lado nenhum dos dois fornecedores, mas, como a Apple era o único grande comprador de chips PowerPC das duas empresas, ele obteve as concessões que queria e — o mais importante — garantias da continuidade do desenvolvimento dos chips. “É como mudar o rumo de um grande petroleiro”, disse Jobs à revista *Time*. “Houve muitos maus negócios que estamos desfazendo.”¹⁸

A linha. A coisa mais importante que Jobs fez foi simplificar radicalmente a linha de produtos da Apple. Em seu modesto escritório próximo à sala de reuniões da diretoria (dizem que ele detestou os escritórios redecorados de Amelio e recusou-se a ocupá-los), Jobs desenhou uma tabela muito simples de dois por dois no quadro branco. No topo escreveu “Consumidor” e “Profissional”, e na lateral “Portátil” e “Desktop”. Aí estava a nova estratégia de produtos. Apenas quatro máquinas: dois notebooks e dois desktops, direcionados a usuários profissionais ou consumidores.

O corte na linha de produtos foi uma jogada extremamente ousada. Foi preciso muita coragem para enxugar tanto uma empresa de muitos bilhões de dólares. Parar tudo para colocar o foco em apenas quatro máquinas foi radical. Alguns acharam que foi loucura, até mesmo suicídio. “Ficamos de queixo caído quando ouvimos isso”, disse Edgar Woolard Jr., ex-presidente da Apple, à *Business Week*. “Mas foi brilhante.”¹⁹

Jobs sabia que a Apple estava a poucos meses da falência e que a única maneira de salvar a empresa era focalizar intensamente aquilo que

ela fazia melhor: construir computadores fáceis de usar para consumidores e profissionais criativos.

Jobs cancelou centenas de projetos de software e quase todo o hardware. Amelio já havia cancelado quase trezentos projetos da Apple — de protótipos de computadores a novos softwares — e demitido milhares de funcionários, mas teve que parar por aí. “Um CEO só pode fazer cortes até certo ponto”, disse Oliver. “Havia uma pressão tremenda sobre Amelio quando ele tomou aquelas decisões. Isto tornou mais fácil para Steve pegar os cinquenta projetos que restaram e reduzi-los a dez.”

Foi o fim dos monitores, das impressoras e — a grande controvérsia — do handheld Newton, uma jogada que levou os amantes do Newton a protestarem com cartazes e alto-falantes no estacionamento da Apple. EU ME IMPORTO COM O NEWTON, dizia um cartaz. NEWTON É O MEU PILOTO, dizia outro.

O corte do Newton foi amplamente considerado como um ato de vingança contra um ex-CEO da Apple, John Sculley, que expulsara Jobs da Apple no final dos anos 1980. O Newton era a menina-dos-olhos de Sculley, e Jobs estava passando a faca no projeto para se vingar. Afinal de contas, a divisão do Newton acabara de gerar seu primeiro lucro e estava prestes a se tornar uma empresa separada. Toda uma nova indústria de handhelds vinha surgindo, que logo viria a ser dominada pelo Palm Pilot.

Para Jobs, contudo, o Newton era um desvio. A Apple estava no negócio dos computadores, o que significava que ela tinha que colocar seu foco em computadores. O mesmo era válido para as impressoras a laser. A Apple foi uma das primeiras empresas no ramo de impressoras a laser e havia conquistado uma grande fatia do mercado. Muitos pensaram que Jobs estava colocando de lado milhões de dólares ao abandonar esse produto.

Mas Jobs argumentava que a Apple deveria vender computadores de primeira linha: máquinas bem projetadas e bem-feitas para a faixa superior do mercado, como os carros de luxo. Ele argumentava que todos os carros faziam a mesma coisa — iam de A a B —, mas muitas pessoas

pagavam bem mais caro por um BMW no lugar de um Chevy. Jobs reconhecia que a analogia não era perfeita (os carros funcionam com a gasolina de qualquer lugar, mas os Macs não podiam rodar os mesmos programas do Windows), mas argumentava que a base de clientes da Apple era grande o bastante para render boas margens à companhia.

Para Jobs, este era um ponto crucial. Havia — como sempre houve — pressões para que a Apple vendesse computadores a preço de banana. Mas Jobs insistia em que a empresa jamais competiria no mercado “comoditizado” de computadores, o que seria uma “corrida para o fundo”. Entre a Dell, a Compaq e a Gateway, havia pelo menos meia dúzia de fabricantes de computadores, todos fazendo essencialmente o mesmo produto, que se distinguia apenas pelo preço. Em vez de fazer frente à Dell com o computador mais barato possível, a Apple fabricaria produtos de primeira classe para obter lucros suficientes para desenvolver mais produtos de primeira classe. O volume puxaria os preços para baixo.

O corte no número de produtos foi uma boa jogada em termos operacionais. Menos produtos significava menos estoque, o que teve um impacto imediato sobre os resultados financeiros. Jobs conseguiu cortar o estoque da Apple de mais de 400 milhões de dólares para menos de 100 milhões em um ano.²⁰ Antes, a companhia havia sido forçada a fazer depreciações de milhões de dólares em máquinas não vendidas. Ao cortar os produtos a um mínimo, Jobs diminuiu o risco de ser atingido por dispendiosas liquidações, o tipo de golpe que poderia ter afundado a empresa.

Os cortes e a reorganização não foram fáceis para Jobs, que teve que trabalhar por longas e exaustivas horas. “Nunca fiquei tão cansado na minha vida”, disse ele à *Fortune* em 1998. “Chegava em casa por volta das dez da noite e caía direto na cama, depois me arrastava para fora da cama às seis da manhã seguinte, tomava um banho e ia para o trabalho. Minha esposa merece todo o crédito por me manter na linha. Ela me apoiou e manteve a família unida com um marido ausente.”²¹

Ele às vezes se indagava se estava fazendo a coisa certa. Já era o CEO da Pixar, que estava vivendo o sucesso de *Toy Story*. Sabia que o seu retorno à Apple iria colocar pressão sobre a Pixar, sobre a sua família e sobre a sua reputação. “Eu não seria sincero se não me questionasse, em certos dias, quanto a ter tomado a decisão correta ao me envolver”, disse ele à *Time*.²² “Mas acredito que a vida é uma coisa inteligente — que as coisas não acontecem por acaso.”

Jobs se preocupava principalmente com o insucesso. A Apple estava com problemas terríveis e talvez não conseguisse salvá-la. Já havia conquistado um lugar nos livros de história; agora não queria arruiná-lo. Na entrevista de 1998 à *Fortune*, Jobs disse que buscava inspiração em seu herói, Bob Dylan. Uma das coisas que ele admirava em Dylan era sua recusa em parar quieto. Muitos artistas de sucesso congelam em algum ponto de suas carreiras: continuam fazendo o que os levou ao sucesso inicialmente, mas não evoluem. “Se continuam se arriscando a não ter sucesso, ainda são artistas”, disse Jobs. “Dylan e Picasso estavam sempre se arriscando ao fracasso.”

Ser “stevado”

Embora não haja relatos publicados de demissões em massa envolvendo milhares de funcionários depois que Jobs assumiu o leme, na prática houve demissões em massa. A maior parte, se não todas, foi levada a cabo pelos gerentes de produto, que demitiam funcionários depois que os projetos eram cancelados. Mas o fato foi muito discretamente mantido fora dos jornais.

Existem histórias — provavelmente falsas — de Jobs encurralando desventurados funcionários nos elevadores e sabatinando-os sobre o papel que desempenhavam na empresa. Caso as respostas não fossem satisfatórias, eram demitidos no ato. A prática ficou conhecida como ser “stevado”. O termo é hoje parte do jargão técnico de qualquer projeto que é cancelado sem cerimônias: “Meu gerador de pontos de tricô on-line foi stevado.”

Jim Oliver duvida de que algum empregado tenha sido pessoalmente “steveado” nos elevadores. Jobs pode ter demitido alguém no ato, mas não foi na presença de Oliver — e ele acompanhou Jobs por quase toda parte durante três meses, na qualidade de seu assistente pessoal. Se Jobs demitiu mesmo alguém, Oliver duvida de que ele o tenha feito mais de uma vez. “Mas as histórias certamente correram pela empresa e colocaram as pessoas em estado de alerta”, disse Oliver. “Estas histórias são repetidas, mas eu nunca descobri a pessoa a quem ele fez isto.”²³

Baseado no que tinha ouvido, Oliver esperava que Jobs fosse um alucinado imprevisível e mal-humorado, e ficou agradavelmente surpreso ao descobrir que era bastante calmo. “As explosões de Jobs são exageradas”, disse Oliver. Ele testemunhou alguns rompantes, mas foram “muito raros” e freqüentemente premeditados. “As repreensões em público eram obviamente calculadas”, disse Oliver. (Jobs tem, no entanto, uma tendência de polarizar as coisas. Tem uma certa caneta Pilot favorita, e todas as outras são “uma droga”. As pessoas são gênios ou idiotas.)

Jobs pode ter cancelado o Newton, mas manteve a maior parte de sua equipe, que ele julgava ser composta de bons engenheiros. Precisava que eles construíssem uma das máquinas em sua matriz de produtos simplificada: o portátil para consumidores, posteriormente chamado de iBook. Enquanto fazia seu levantamento dos produtos, Jobs também realizava um levantamento das pessoas. Os ativos da empresa não eram apenas seus produtos, mas também seus funcionários. E havia algumas jóias. “Encontrei há dez meses a melhor equipe de desenho industrial que já vi na vida”, diria Jobs mais tarde, referindo-se a Jonathan Ive e sua equipe de designers. Ive já estava trabalhando para a Apple — estava na companhia havia vários anos e tinha chegado a chefe do grupo de design. (Ive será detalhado mais adiante, no capítulo 3.)

Jobs prestou muita atenção para encontrar os verdadeiros talentos nas equipes de design, mesmo que não fossem os líderes das equipes. Peter Hoddie disse que, depois da apresentação do QuickTime, na qual ele falara

bastante sobre o software, Jobs perguntou seu nome. “Não sabia se aquilo era bom ou ruim”, recordou Hoddie. “Mas ele lembrou-se do meu nome.” Tempos depois, Hoddie tornou-se o arquiteto sênior do QuickTime.

O plano de Jobs era simples: fazer os cortes de modo que o núcleo da equipe A, com os melhores funcionários — os executivos vindos da NeXT e os melhores programadores, engenheiros, designers e pessoal de marketing da Apple —, pudesse voltar a desenvolver produtos inovadores, e depois continuar a melhorá-los e atualizá-los. “Tudo de que precisamos é fazer quatro excelentes plataformas de produtos”, explicou Jobs em uma entrevista em 1998. “Podemos colocar nossa equipe A em todos eles em vez de ter uma equipe B ou C em algum deles. Assim podemos fazer as coisas muito mais depressa.”²⁴ Como veremos em um capítulo posterior, uma das principais estratégias de negócios de Jobs em toda a sua carreira tem sido recrutar as pessoas mais talentosas que puder encontrar.

Jobs assegurou-se de que o organograma da Apple fosse o mais simples e direto possível. Seu novo fluxograma gerencial era bastante simples: Jon Rubinstein dirigia a engenharia, Avie Tevanian dirigia o software, Jonathan Ive chefiava o grupo de design, Tim Cook dirigia operações e Mitch Mandich dirigia vendas globais. Jobs insistia em uma cadeia de comando clara em cada um dos níveis: todos na empresa sabiam quem era seu chefe direto e o que se esperava deles. “A organização é limpa, simples de se entender, e as responsabilidades estão bem definidas”, disse Jobs à *Business Week*.²⁵ “Tudo ficou mais simples. Este tem sido um dos meus mantras — foco e simplicidade.”

Dr. “Não”

O foco radical de Jobs funcionou. Durante os dois anos seguintes, a Apple apresentou quatro máquinas que geraram uma série de sucessos.

Primeiro veio o Power Macintosh G3, uma veloz máquina profissional apresentada em novembro de 1997. Hoje está quase totalmente esquecida, mas o G3 foi um grande sucesso entre o principal público da Apple — os usuários profissionais — e vendeu um respeitabilíssimo milhão de unidades em seu primeiro ano. O G3 foi seguido pelo multicolorido iBook e pelo esguio PowerBook de titânio — ambos foram grandes sucessos. Mas o mega-sucesso acabou sendo o iMac, uma máquina com cores de frutas com design arredondado. Foram vendidas seis milhões de unidades, tornando o iMac o computador mais vendido de todos os tempos. Transformou-se em um fenômeno cultural, gerando uma estonteante variedade de produtos em plástico transparente cujas cores imitavam as da Apple, de escovas de dentes a secadores de cabelo. Bill Gates ficou perplexo com o sucesso do iMac. “A única coisa que a Apple está fornecendo agora é a liderança em cores”, disse ele. “Creio que não vai demorar muito para alcançarmos isto.”²⁶ O que Gates não conseguiu perceber foi que, além das cores inusitadas do iMac, o computador tinha outros méritos que fizeram dele um sucesso entre os consumidores: configuração fácil, software amigável e personalidade própria.

Jobs concentrou a Apple em uma pequena seleção de produtos que ela poderia executar bem. Mas esse foco também foi aplicado a cada um dos produtos individualmente. Para evitar o “excesso de funções” — a crescente lista de funções que são freqüentemente adicionadas a produtos novos durante sua fase de design e depois de seu lançamento inicial —, Jobs insiste em um foco rigoroso. Muitos telefones celulares são exemplos gritantes do excesso de funções. Fazem tudo o que se possa imaginar na face da Terra, mas certas funções básicas, como ajustar o volume ou verificar os recados na caixa de mensagens, são às vezes obscuras pela avassaladora complexidade desses aparelhos. Para evitar que o consumidor fique confuso em meio a uma variedade infinita de opções complexas, um dos mantras favoritos de Jobs na Apple é: “Foco significa dizer não.”

Foco também significa ter a segurança de dizer não quando todo mundo está dizendo sim. Quando Jobs lançou o iMac, por exemplo, ele não tinha um drive de disquetes, na época um equipamento-padrão nos computadores. Agora parece uma bobagem, mas houve urros de protesto por parte dos consumidores e da imprensa. Muitos especialistas disseram que a falta de um drive de disquete era um erro fatal que iria condenar o iMac ao fracasso. “O iMac é limpo, elegante, livre de drive de disquete — e está condenado ao fracasso”, escreveu Hiawatha Bray no *Boston Globe* em maio de 1998.²⁷

O próprio Jobs não estava 100% seguro dessa decisão, disse Hoddie, mas confiava na sua intuição de que o disquete estava se tornando obsoleto. O iMac foi projetado como um computador para a internet e seus compradores usariam a rede para transferir arquivos ou baixar softwares, pensava Jobs. O iMac foi também um dos primeiros computadores no mercado a usar USB, um novo padrão para conectar periféricos que ninguém, exceto a Intel, estava usando (e a Intel era sua inventora). Mas a decisão de eliminar os disquetes e de usar USB deu um toque vanguardista ao iMac. Parecia ser um produto futurista, fosse ou não fosse esta a intenção.

Da mesma forma, Jobs mantém a linha de produtos da Apple muito simples e centrada. No final dos anos 1990 e no início dos anos 2000, a Apple colocou no mercado no máximo meia dúzia de linhas de produtos importantes: dois desktops e laptops importantes, alguns monitores, o iPod e o iTunes. Mais tarde, acrescentou o Mac mini, o iPhone, a AppleTV e alguns acessórios para o iPod, como meias de lã e braçadeiras. Compare-se a insistência de Jobs em manter um foco rigoroso com as outras empresas na indústria de tecnologia, especialmente os gigantes, como a Samsung ou a Sony, que bombardeiam o mercado com centenas de produtos diferentes. Ao longo dos anos, a Sony já vendeu seiscentos modelos do Walkman. O CEO da Sony, Sir Howard Stringer, já expressou inveja das empresas com uma linha de produtos enxuta. “Às vezes eu queria que houvesse apenas três produtos”, lamentou-se.²⁸

A Sony não pode lançar um produto — qualquer produto — sem apresentar diversos modelos no lançamento. Isto é geralmente percebido como bom para os consumidores. Diz o senso comum que ter mais opções é sempre uma coisa boa. Mas cada variação custa à companhia tempo, energia e recursos. Embora um gigante como a Sony pudesse ter os meios necessários, a Apple precisava focalizar e limitar o número de variações que lançava apenas para conseguir produzir de fato alguma coisa.

É claro que com a criação do iPod a companhia passou a ter uma linha de produtos semelhante à da Sony. Há mais de meia dúzia de modelos diferentes, do mais simples Shuffle ao topo de linha iPod video e ao iPhone, com preços escalonados a cada 50 dólares entre 100 e 350 dólares. Mas para chegar a isto a Apple levou vários anos — não foi tudo no lançamento.

Foco pessoal

No âmbito pessoal, Jobs se concentra em suas áreas de expertise e delega todo o resto. Na Apple, intervém pessoalmente nas áreas que conhece bem: desenvolvimento de novos produtos, supervisão do marketing e discursos de abertura. Na Pixar, Jobs era exatamente o oposto. Delegava o processo de criar filmes a seus capacitados assessores. Seu principal papel na Pixar era forjar acordos com Hollywood, uma competência em que é insuperável. Vamos dividir estas áreas da forma a seguir.

Jobs é bom em:

1. Desenvolvimento de novos produtos.

Jobs é um mestre em conceber e ajudar a criar produtos novos e inovadores. Do Mac ao iPod e ao iPhone, ele é apaixonado pela invenção de novos produtos.

2. Apresentação de produtos.

Steve Jobs é a face pública da Apple. Quando a empresa tem um produto novo, é ele quem o apresenta ao mundo. Passa semanas se preparando para isso.

3. Realização de acordos.

Jobs é um mestre nas negociações. Ele realizou grandes acordos com a Disney para distribuir os filmes da Pixar e persuadiu todas as cinco principais gravadoras a vender música por meio do iTunes.

Jobs NÃO é bom em:

1. Direção de cinema.

Na Apple, Jobs tem a reputação de microgerenciar e de se intrometer, mas na Pixar ele intervinha muito pouco. Jobs não sabe dirigir filmes, de modo que nem tenta. (Mais sobre a Pixar no capítulo 4.)

2. Negociação com Wall Street.

Jobs não tem muito interesse em negociar com Wall Street. Durante muitos anos confiou a parte financeira da companhia a seu CFO,* Fred Anderson. Até o escândalo das opções de compra de ações da Apple em 2006 e 2007, Anderson era amplamente admirado e respeitado por sua condução das finanças da empresa.

3. Operações.

Da mesma forma, Jobs delega o ingrato trabalho de operações a seu veterano COO,** Tim Cook, geralmente considerado o seu braço direito. (Quando Jobs esteve em tratamento de câncer, Cook assumiu como

* Do inglês *Chief Financial Officer* – Diretor Financeiro. (N. da T.)

** Do inglês *Chief Operations Officer* – Diretor de Operações. (N. da T.)

CEO temporário.) Sob o comando de Cook, a operação da Apple tornou-se extremamente enxuta e eficiente. Jobs gaba-se de que a Apple é mais eficiente do que a Dell, supostamente o mais alto padrão operacional do setor. (O assunto será tratado mais detalhadamente no capítulo 6.)

Manter o foco

Ao longo dos anos, a lista de produtos que Jobs não fez ficou bem comprida: de handhelds a web tablets e computadores de baixo custo, apenas com as funções essenciais. “Nós examinamos muitas possibilidades, mas eu tenho tanto orgulho dos produtos que nós não fizemos quanto daqueles que fizemos”, disse Jobs ao *Wall Street Journal*.²⁹

Os laboratórios da Apple estão entupidos de protótipos que nunca entraram em produção. O produto de que Jobs mais se orgulha de não ter feito é um PDA — um assistente digital pessoal, o sucessor do Newton que ele suspendeu em 1998. Jobs admite que *pensou* muito sobre um PDA, mas quando a Apple estava pronta, no início dos anos 2000, ele decidiu que a época do PDA já passara. Os PDAs estavam sendo rapidamente superados pelos telefones celulares com funções de caderno de endereços e de agenda. “Fomos muito pressionados para fazer um PDA, mas olhamos para ele e dissemos: ‘Espere aí, 90% das pessoas que usam essas coisas só querem receber informações por meio deles e não querem, necessariamente, ficar colocando informações dentro deles — os telefones celulares já vão fazer isto’”, disse Jobs ao *Wall Street Journal*.³⁰ Ele estava certo: vejam o iPhone. (E o Palm, que não se adaptou bem, está agora quase jogando a toalha.)

Também tem havido solicitações para que a Apple venda para as grandes empresas, o chamado mercado empresarial. Jobs vem resistindo, porque vender para empresas — não importa o tamanho do mercado em

potencial — está fora do foco da Apple. Desde o retorno de Jobs, a Apple tem focado nos consumidores. “As raízes da Apple vieram de criar computadores para pessoas, não para corporações”, Jobs disse. “O mundo não precisa de outra Dell ou Compaq.”³¹

Pode-se lucrar muito mais vendendo uma máquina de 3 mil dólares do que uma máquina de 500 dólares, ainda que as vendas sejam menores. Visando os segmentos médio e alto do mercado, a Apple alcançou algumas das melhores margens de lucro no setor: cerca de 25%. As margens de lucro da Dell são de apenas 6,5%, enquanto as da Hewlett-Packard são ainda mais baixas, cerca de 5%.

No verão de 2007, a Dell era a maior fabricante de PCs do mundo, com uma espetacular fatia de 30% do mercado norte-americano. A Apple vinha em terceiro, com uma parcela muito menor: 6,3%.³² Mas no terceiro trimestre de 2007, a Apple relatou um lucro recorde de 818 milhões de dólares, enquanto a Dell, que vende um número *cinco vezes maior* de máquinas, registrou apenas 2,8 milhões de dólares de lucro. Sim, uma grande parcela do lucro da Apple veio da venda de iPods, e a Dell estava passando por uma reestruturação, mas a Apple obviamente ganha muito mais dinheiro com a venda de um laptop de alto nível, o MacBook Pro, que custa 3.500 dólares (gerando algo como 875 dólares de lucro) do que a Dell ganha ao vender um sistema de 500 dólares (apenas 25 dólares de lucro). Foi por isso que a Dell comprou a Alienware, um pequeno e exclusivo fabricante de máquinas para jogos, em 2006.

Há anos já está claro que a Apple não compete no mesmo mercado que as empresas de PCs, mas durante muitos anos sua saúde como empresa foi medida pelo número de máquinas que vendia e não pelo valor dessas máquinas. O sucesso no mercado de PCs tem sido tradicionalmente medido pela quantidade, não pela qualidade. Os especialistas e a Gartner Inc., uma consultoria do setor, fizeram repetidos apelos para que a Apple saísse do negócio de hardware porque sua fatia do mercado nos anos 2000 foi diminuindo gradualmente até ficar abaixo de 10%. Mas a Apple busca o

segmento do mercado mais lucrativo, e não o maior número de máquinas, embora isto esteja começando a mudar.

Lições de Steve

Trabalhe. Arregace as mangas e comece a trabalhar imediatamente.

Encare as decisões difíceis. Jobs tem que tomar algumas decisões difíceis e dolorosas, mas encara a situação.

Não se deixe levar pelas emoções. Avalie os problemas da sua empresa de forma objetiva, com a cabeça fria.

Seja firme. De forma alguma seria fácil, mas Jobs foi firme e justo quando voltou à Apple e começou sua drástica reorganização. Sabia o que tinha que ser feito. Levou o tempo necessário para explicá-lo e esperava que os funcionários seguissem suas diretrizes.

Busque informação; não faça suposições. Faça uma inspeção completa da empresa e baseie suas decisões em dados, não em suposições. É duro, mas justo.

Busque ajuda. Não coloque toda a carga sobre as próprias costas. Jobs pede a ajuda da companhia e a obtém. Os gerentes ajudam a carregar o peso de eventuais cortes.

Foco significa dizer “não”. Jobs concentra os recursos limitados da Apple em um pequeno número de projetos que ela pode executar bem.

Mantenha o foco: não dê margem ao excesso de funções. Mantenha as coisas simples, o que é uma virtude em um mundo de tecnologia excessivamente complexa.

Concentre-se naquilo em que você é bom; delegue todo o resto. Jobs não dirige filmes de animação nem namora Wall Street. Ele se concentra naquilo em que é bom.